
GM et Opel : malentendus germano-américains

Ulrike Reisach et Isabelle Bourgeois



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/4022>

DOI : 10.4000/rea.4022

ISBN : 978-2-8218-0886-7

ISSN : 1965-0787

Éditeur

CIRAC

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2010

Pagination : 15-26

ISSN : 1156-8992

Référence électronique

Ulrike Reisach et Isabelle Bourgeois, « GM et Opel : malentendus germano-américains », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 95 | mars 2010, mis en ligne le 01 mars 2012, consulté le 02 mai 2019.
URL : <http://journals.openedition.org/rea/4022> ; DOI : 10.4000/rea.4022

GM et Opel : malentendus germano-américains

Un entretien avec Ulrike Reisach

« Comme frappée par la foudre » (Handelsblatt, 05-11-2009). C'est ainsi que la presse allemande décrit la réaction de la chancelière au brusque revirement de General Motors au sujet d'Opel le 3 novembre 2009. Alors qu'à l'été, la maison-mère d'Opel, au bord du dépôt de bilan, avait décidé de céder sa filiale allemande et que le gouvernement fédéral avait accepté de soutenir cette dernière en attendant que soit réglée la question de sa vente, GM décide brusquement de revenir sur sa décision : Opel n'est plus à vendre. L'affaire semblait pourtant conclue : le conseil d'administration de GM avait donné le 10 septembre son aval à la cession d'Opel au groupe de repreneurs associant le canadien Magna et son partenaire russe Sberbank, et les négociations étaient en cours, y compris avec la Commission européenne qui étudiait le dossier sous l'angle des aides d'Etat (les crédits et garanties accordés par le gouvernement allemand s'élèvent à 4,5 milliards €). Mais dans les premiers jours de novembre, le conseil d'administration de GM, constatant une amélioration de la situation du groupe, décide finalement de faire machine arrière. En Allemagne, gouvernement, patronat, syndicats, observateurs, sont atterrés. Tous s'insurgent contre une stratégie industrielle considérée comme illisible et, pis encore, comme sans foi ni loi. Le jour même de l'annonce du revirement de GM, la chancelière Merkel était à Washington, où elle avait tenu le matin un discours remarqué au Congrès ; elle n'est informée de ce 'camouflet' qu'à son retour dans l'avion. L'affaire frise l'incident diplomatique...

Avec un peu de recul, on peut pourtant se demander si le revirement de GM était aussi imprévisible qu'il a été ressenti. Indépendamment de la question du soutien à un groupe industriel en particulier, et de celle de la conformité du projet de sauvetage d'Opel avec le droit communautaire (toutes deux hautement controversées), le dossier GM-Opel ne relèverait-il pas aussi d'un classique malentendu lié à de très fortes différences entre les cultures d'affaires allemande et américaine ? Malgré la globalisation de l'économie, on semble encore sous-estimer l'impact de cette méconnaissance sur les choix stratégiques des parties impliquées... (IB)

Ulrike Reisach, spécialiste des USA et de la Chine, est professeur de management international et de communication d'entreprise à l'Université de Neu-Ulm où elle mène, avec une équipe multinationale, diverses études de cas sur les différences culturelles dans le management.

Allemagne : des procédures d'insolvabilité très différentes

Depuis la tentative de sauvetage du groupe de BTP Holtzmann par le chancelier Schröder en novembre 1999, vertement critiquée alors par les économistes, aucun gouvernement allemand n'a plus jamais tenté de soutenir une entreprise en difficulté. Pourquoi la coalition Union/FDP a-t-elle fait une exception pour Opel ?

La récession de 2008 et 2009 a lourdement frappé l'industrie automobile allemande : certains des assembleurs et de leurs innombrables équipementiers, majoritairement des PME, ont vu leurs ventes reculer jusqu'à 50 %. Préserver l'emploi devient donc une préoccupation politique majeure tout au long de l'année électorale 2009. Or, en mai 2009, le groupe automobile américain General Motors, maison-mère du constructeur allemand Adam Opel AG (Rüsselsheim), engage une procédure d'insolvabilité selon le droit américain. Il est alors dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis de sa filiale allemande, elle aussi déficitaire. C'est dans ce contexte qu'est décidée la cession d'Opel. Franz-Walter Steinmeier, alors ministre fédéral des Affaires étrangères de la Grande coalition et candidat SPD à la chancellerie, inscrit la promesse de sauvegarder les 26 000 emplois d'Opel en Allemagne dans l'agenda électoral de son parti, forçant la main

Sauvegarder l'emploi chez Opel, une priorité électorale

de la chancelière Merkel (CDU) qui s'empare à son tour du dossier pour en faire sa priorité. Il s'ensuit une longue phase de transactions durant laquelle sont cherchés des repreneurs et négociées des aides d'Etat sous l'œil critique de la Commission. Celles-ci se terminent, à la stupéfaction de l'opinion allemande, par l'annonce faite par le groupe américain que, contrairement à ce qui avait été conclu, il préférerait finalement ne pas se séparer d'Opel.

Pourquoi une telle consternation alors qu'il s'agit, en un sens, d'une bonne nouvelle pour le site Allemagne ?

En Allemagne,
l'insolvabilité est souvent
synonyme de liquidation, ...

Les particularités du droit américain des sociétés, surtout en matière d'insolvabilité, sont largement méconnues outre-Rhin. Quand, en novembre 2008, l'opinion apprend que GM envisage une procédure pour insolvabilité, beaucoup d'Allemands comprennent que le constructeur est irrémédiablement condamné. Il est vrai qu'en Allemagne, peu d'entreprises se relèvent d'une telle procédure, contrairement à ce qui est le cas aux Etats-Unis. Le droit allemand privilégie en effet les intérêts des créanciers : la loi leur offre une garantie de recouvrement sur l'actif disponible. Cela aboutit la plupart du temps à la liquidation de l'entreprise. Et les procédures d'insolvabilité s'accompagnent d'interminables négociations ; très peu sont closes en moins d'un an. Rarement donc, elles aboutissent à la sauvegarde de l'entreprise. A l'opposé, l'objectif du *Chapter 11* de la loi *US Bankruptcy Law*, auquel les entreprises américaines ont souvent recours, est de permettre à la société débitrice de redémarrer le plus vite possible l'activité, généralement au bout de 60 ou 90 jours, et de le faire libérée de toute dette.

... contrairement aux Etats-Unis,
où elle permet de rebondir

Or la procédure d'insolvabilité du groupe GM est la plus importante jamais engagée dans l'histoire des Etats-Unis. Le gouvernement américain, qui accordait la plus haute importance à une solution rapide aux difficultés du constructeur, avait promis des aides publiques à hauteur de quelque 50 milliards US \$. En contrepartie, il avait pris 60 % des parts du groupe, en devenant l'actionnaire principal aux côtés de l'Etat canadien qui obtient 12 % du capital en échange de son soutien, des syndicats (17,5 %) qui ont renoncé à faire valoir leurs droits sur le fonds de pensions-retraite, et des créanciers dont les droits sont transformés eux aussi en parts de capital. Grâce à la procédure d'insolvabilité, GM a donc pu non seulement apurer une grande partie de ses dettes (quelque 27 milliards US \$), mais aussi se décharger de ses importantes provisions pour retraites ; le groupe est donc à nouveau en mesure de piloter ses filiales étrangères les plus stratégiques comme cette Adam Opel AG allemande. Dès que General Motors a pu ainsi 'retrouver son souffle', le groupe s'est resouvenu des atouts technologiques de sa filiale allemande et de l'enjeu stratégique qu'elle représente pour son positionnement européen et mondial. Il n'était plus dès lors question de s'en séparer.

Les Allemands se sont laissés
piéger par leur méconnaissance
du droit américain...

Un tel 'revirement' était donc logique, et il n'avait rien de surprenant – seulement, il n'a pas été perçu en Allemagne comme une évolution probable du dossier ni encore moins comme une issue à laquelle pouvait aspirer le groupe. Cette erreur d'appréciation s'explique par la méconnaissance du cadre réglementaire en vigueur aux Etats-Unis où d'innombrables entreprises, à l'instar de la compagnie aérienne US Air, ont engagé plusieurs fois au cours de leur histoire une procédure selon le *Chapter 11*, renaissant à chaque fois tel un Phénix de ses cendres. Les actionnaires historiques, ainsi que la plupart des créanciers, repartent alors les mains vides, mais sans y accorder d'importance outre mesure, car investir dans une entreprise est par essence une activité à risque. La seule garantie offerte est généralement l'espoir d'un nouveau départ. Dans une Allemagne empreinte d'une culture de la stabilité, une telle approche est difficile à concevoir.

Mais comment se fait-il que les Allemands, pourtant connus pour leur minutie quelquefois tâtilonne en affaires, n'aient pas mieux analysé la stratégie de GM ?

... et par la haute opinion qu'ils ont
de la qualité du *made in Germany*

Lorsque se sont esquissées les premières difficultés que rencontraient les constructeurs américains, la presse allemande a thématiqué avec force détails la mauvaise qualité des voitures américaines. Cela s'accordait parfaitement avec la haute opinion qu'ont les Allemands de la qualité de leur propre production auto-

mobile. Il est vrai aussi que la supériorité des voitures allemandes sur les américaines dans de nombreux domaines est un fait que constatent régulièrement les touristes allemands au cours de leurs voyages aux Etats-Unis. A cela s'ajoute l'expérience des sous-traitants allemands qui ont souvent du mal à vendre aux Etats-Unis pièces ou équipements de robotique et regrettent que leurs clients américains n'aient pas la même exigence de qualité, préférant souvent acheter moins cher et/ou se contentant de générations antérieures de produits et services. Les consommateurs américains sont moins exigeants en matière automobile que leurs homologues allemands et, partant, les constructeurs. Et parmi ceux-ci, c'est surtout General Motors qui a une mauvaise image en Allemagne, y compris en ce qui concerne la gouvernance de l'entreprise. Pour la plupart des Allemands, il n'y avait donc rien de surprenant à ce que GM fasse faillite.

Trois principaux repreneurs étaient en lice en 2009

D'abord, le **groupe italien Fiat** qui avait repris peu auparavant le constructeur américain Chrysler et s'était fixé pour objectif de devenir le numéro deux mondial. Il espérait jusqu'à 5 milliards € de garanties d'Etat et prévoyait de supprimer 10 000 emplois en Europe, entre autres grâce à la relocalisation en Italie de la production des boîtes de vitesse, tout en s'engageant à conserver les quatre sites d'Opel sur le territoire allemand. Rappelons dans ce contexte que les deux constructeurs avaient déjà tenté de coopérer dans les années 2000-2005, mais que le projet s'était soldé par un échec. Sa relance en 2009 avait laissé les observateurs d'autant plus sceptiques que la rumeur prêtait à Fiat l'intention de profiter des négociations avec Opel pour faire pression sur les syndicats chez Chrysler aux USA.

Le deuxième repreneur potentiel était l'**investisseur américain Ripplewood**. Il comptait entrer dans Opel à plus de 50 % (GM restant l'autre actionnaire) et supprimer 100 000 emplois au niveau mondial. Et il considérait Opel comme un investissement stratégique : une fois assaini, le constructeur devait être revendu avec profit. Or comme Ripplewood était lui-même lourdement affecté par la crise américaine, les perspectives de succès de l'opération étaient incertaines, malgré les garanties de l'Etat allemand, d'un montant prévisionnel de quelque 4 milliards €. Ce projet de reprise n'excluait donc nullement à terme une réduction des effectifs.

Le troisième repreneur enfin, finalement retenu par le gouvernement fédéral, était l'**équipementier canadien Magna** qu'intéressait le savoir-faire d'Opel. Il avait noué des liens de coopération étroits **avec deux sociétés russes : le constructeur automobile GAZ et la banque Sberbank**. Magna, qui escomptait lui aussi des garanties d'Etat d'un montant de 4 ou 5 milliards €, prévoyait la suppression de 10 000 emplois en Europe, dont 2 500 à 4 000 en Allemagne. Mais il s'était déclaré prêt à investir 700 millions € de fonds propres dans Opel et à maintenir les sites de production allemands. L'attrait particulier de ce projet d'intégration verticale était que, loin de forcer la concentration sur le marché automobile européen, il aurait transformé en constructeur un équipementier de taille relativement moyenne. Néanmoins, il présentait lui aussi des risques : la crise économique russe avait rendu insolvable le principal client de Magna, le groupe GAZ, et dans ces conditions, le rachat d'Opel aurait entraîné pour Magna un effort financier herculéen. (UR)

Opel/GM : un enjeu dans la gestion de crise et les campagnes électorales

Comment se fait-il, alors que le Chapter 11 a fait ses preuves, que le gouvernement américain soit venu en aide à GM et, qui plus est, aussi massivement ?

Un tel soutien était quelque peu inattendu, il est vrai. Ne considérait-on pas jusqu'alors les Etats-Unis comme l'emblème d'une économie de marché débridée se refusant à toute forme d'intervention de l'Etat dans le fonctionnement de l'économie ? Or en septembre 2008, face à la crise, le président George W. Bush avait amorcé un changement de paradigme, déclarant : *« Notre système de la liberté d'entreprendre repose sur le principe que le gouvernement fédéral doit intervenir sur le marché seulement en cas de nécessité. Mais au vu de la fragilité actuelle des marchés financiers comme de leur rôle essentiel pour la vie des Américains, l'intervention du gouvernement est non seulement justifiée, elle est vitale »*. Aux Etats-Unis aussi, la campagne électorale a incité à prendre des mesures non conventionnelles pour préserver l'emploi. Et on y est allé jusqu'à envisager des mesures protectionnistes. Le débat n'est d'ailleurs pas clos ; en période de crise, la tentation de privilégier les entreprises nationales se révèle plus forte que le credo de la libre concurrence...

N'en a-t-il pas été de même du gouvernement allemand ?

Il est allé plus loin encore dans son assistance à Opel, ne se contentant pas d'offrir des garanties financières, mais jouant un rôle actif dans la quête de repreneurs. C'était assurément un tribut payé à la campagne électorale, mais il traduisait aussi le souci de préserver le rôle clef que joue Opel sur le marché de l'emploi allemand, à la fois directement via ses 26 000 salariés et indirectement, via

Un regain de protectionnisme au cours de la campagne électorale américaine

En Allemagne, le sauvetage d'Opel était aussi une priorité de politique économique régionale

son réseau de sous-traitants. Cette question était et est également cruciale sous l'angle de la politique économique régionale, puisque la structure des activités dans les régions où sont implantés les quatre sites d'Opel (Rüsselsheim, Bochum, Kaiserslautern et Eisenach) ne permettrait guère de compenser la destruction de ces emplois.

Qu'est-ce qui, chez Opel, a finalement déterminé GM à ne pas s'en dessaisir ?

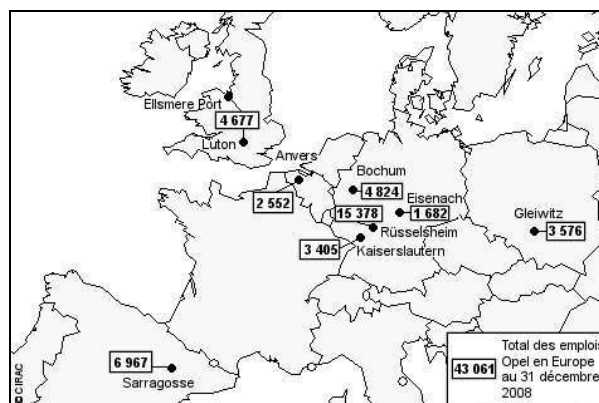
Localisation stratégique d'Opel sur le marché européen

Opel concentre les seuls sites d'assemblage que possède GM en Europe, et ouvre de ce fait l'accès au marché européen ; c'est la raison pour laquelle GM compte transférer sa direction Europe à Rüsselsheim. Ensuite, Opel est le seul constructeur de petites cylindrées au sein du groupe GM dont la gamme ne comprend que des grosses cylindrées peu économes en carburant et destinées au marché américain. Enfin, Opel excelle dans les hautes technologies, qu'il s'agisse de l'automatisation de la production ou de la fabrication de moteurs hybrides. S'ajoute à cela que la prime à la casse a soudain renfloué les caisses d'Opel en 2009, ce qui a accru encore l'attractivité du constructeur. Et la perspective de le voir racheté par des sociétés russes n'est certainement pas étrangère non plus à la décision de GM.

Perspectives d'aides publiques

D'autres considérations ont également joué un rôle. L'approvisionnement en liquidités du marché américain étant désormais largement assuré, GM mise à long terme sur une tendance à la baisse du dollar par rapport à l'euro (l'actuelle dépréciation de l'euro à la suite des difficultés que rencontre la Grèce n'a pas, semble-t-il, apporté de modification). Dans un tel scénario, un investissement en Europe est une réelle opportunité, sa valeur augmentant avec la hausse de l'euro par rapport au dollar. La perspective d'obtenir éventuellement des garanties d'Etat n'était pas à négliger non plus : pourquoi le gouvernement fédéral aurait-il refusé à GM ce qu'il était prêt à concéder à d'autres ? Le nouveau président de GM Europe, Nick Reilly, a multiplié depuis les contacts au niveau des gouvernements de la Belgique, de l'Espagne et du Royaume-Uni, où se trouvent les autres sites d'assemblage européens d'Opel, pour s'assurer de leur soutien.

Les sites Opel en Europe (et nombre d'emplois)



Source des données : Opel.

L'annonce, le 21 janvier, de la fermeture du site d'Opel à Anvers préfigure des restructurations. GM compte donc réellement maintenir l'activité chez Opel ?

La stratégie de GM n'est pas encore totalement définie

Sans aucun doute. Aux Etats-Unis, les attentes sont fortes : GM doit prouver qu'il ne réitérera pas les erreurs de management commises par le passé, et il vient de réduire de moitié sa gamme de modèles. Certes, il envisage de supprimer quelque 9 000 emplois en Europe, dont 5 400 en Allemagne, mais compte maintenir tous les sites de production allemands. Concentrées sur des petites cylindrées, des modèles hybrides ou GPL, les activités d'Opel offrent de belles perspectives, sachant que les garanties d'Etat nécessaires au maintien du constructeur ne s'élèvent qu'à 3,3 milliards €. Reste que la stratégie du groupe demande encore à être précisée et qu'une procédure d'insolvabilité n'est pas à exclure en

2010. En Allemagne, la crainte d'avoir peut-être accordé à perte des aides et garanties d'Etat à Opel n'est pas totalement dénuée de fondement...

Etats-Unis et Allemagne : deux cultures de management et de communication ...

GM a annoncé le 21 janvier sa décision de ne fermer aucun site de production en Allemagne, mais il prévoit d'y supprimer 4 000 emplois. A Rüsselsheim et ailleurs, l'inquiétude demeure donc...

... et elle est profonde. Les craintes de voir les intérêts américains prendre le pas sur ceux des salariés allemands ne sont pas totalement injustifiées après les récents événements. Plus fondamentalement, aux yeux de nombreux Allemands, GM s'est discrédité par sa stratégie peu lisible et, surtout, ses revirements permanents, qu'il s'agisse d'Opel ou non. Ils ne parviennent pas à comprendre les raisons qui guident la maison-mère américaine. Et ils redoutent d'autant plus de voir leurs emplois menacés à terme que, comme toutes les entreprises américaines, le groupe GM est entaché de l'image de cette culture du « *hire and fire* » tant décrite dans une Allemagne profondément attachée à la protection du salarié.

**Le spectre de la culture
du « *hire and fire* »**

Il y a en effet une différence foncière d'approche entre les cultures allemande et américaine en ce qui concerne la menace du chômage. En Allemagne, le chômage est synonyme de déclassement social. Cela tient à cette éthique du devoir qui veut que chacun ait à travailler pour apporter sa contribution à la collectivité et mettre ainsi à l'épreuve sa 'valeur' sociale. Celle-ci est étroitement liée à la qualification et au statut professionnel. Or selon une idée communément répandue quoique souvent erronée, le chômage frappe principalement ceux dont la qualification n'est pas au niveau et/ou qui n'ont guère la volonté de travailler : l'opinion n'a pas encore compris que même des ingénieurs diplômés, donc des actifs hautement qualifiés, peuvent se trouver au chômage sans qu'ils y soient pour rien. En Allemagne, la crainte du chômage repose donc principalement sur la peur de subir le mépris de la société. Car au plan des revenus de substitution, la situation de la plupart des chômeurs de courte durée est nettement plus favorable en Allemagne qu'aux Etats-Unis ; le système allemand de protection chômage est généreux. Or comme, en cas de chômage de courte durée, la baisse des revenus est faible, les Allemands sont rarement disposés à déménager pour occuper un emploi ailleurs et encore moins à accepter un emploi moins qualifié, donc moins valorisant (ou valorisé) en termes de carrière. Les Américains y voient un manque de flexibilité ; et ils ne parviennent pas à comprendre réellement l'angoisse des Allemands face à un plan de compression des effectifs.

**En Allemagne, chômage
signifie déclassement social**

Chez Opel, il y a un Conseil d'entreprise (Betriebsrat) réputé...

Le Conseil d'entreprise d'Opel a participé activement à la recherche d'investisseurs potentiels, l'enjeu étant la préservation de l'emploi des salariés. C'est ensemble que la direction d'Opel et le président du Conseil d'entreprise se sont rendus à Berlin pour convaincre le plus d'acteurs possibles d'accorder leur soutien au constructeur. On voit bien là qu'en Allemagne, Conseil d'entreprise et management ne se considèrent pas comme des ennemis, mais bien plutôt comme des partenaires lorsqu'il s'agit d'affronter les défis qui se posent à l'entreprise. Et au fond, l'idée que, grâce à sa reprise par un tiers, Opel puisse sortir du périmètre du groupe GM, ne semblait pas leur déplaire. D'autant plus que, chez Opel, aussi bien la gamme des modèles que l'organisation de la production diffèrent beaucoup de celles de la maison-mère.

**Chez Opel, une culture de
management allemande**

Il ne faut pas oublier non plus que, dans l'esprit des Allemands, Opel était une entreprise allemande : avant que la presse les informe sur les négociations en cours avec de nouveaux acquéreurs, rares étaient les propriétaires d'une voiture de la marque à savoir qu'ils se fournissaient auprès de la filiale d'un groupe américain. Cette perception est certainement abondamment nourrie par l'image très 'conservatrice' des modèles Opel : ne dit-on pas, depuis les années du « miracle écono-

**Opel est considéré
comme une société allemande**

mique », que « Monsieur tout le monde roule en Opel » ? En tout cas, la stratégie menée en Allemagne a remporté nettement plus de succès que celle de la maison-mère; l'idée d'une 'émancipation' n'était donc pas si absurde que cela.

Opel : une marque allemande emblématique

L'histoire d'Opel débute en 1862, à l'aube de la révolution industrielle allemande. Lors d'un séjour prolongé en France, le jeune Adam Opel, fils de serrurier, découvre les processus de fabrication de machines à coudre. De retour dans sa ville natale de Rüsselsheim, située non loin de Francfort-sur-le-Main, il décide de fonder sa propre entreprise. Travaillant dans un premier temps à domicile, il transfère son atelier dans l'étable de son oncle au printemps 1863, pour l'installer cinq ans plus tard dans des locaux de deux étages, à proximité de la gare de Rüsselsheim. Sa fabrique compte alors 40 collaborateurs. Sous l'impulsion de ses fils, passionnés de courses cyclistes, Adam Opel commence à produire des vélocipèdes dès 1886.

Ce sont ses fils qui, en 1899, orienteront l'entreprise familiale vers le secteur naissant de l'automobile. Ils acquièrent l'usine de l'ingénieur Friedrich Lutzmann pour lancer conjointement l'« Opel Patent-Motorwagen System Lutzmann ». Mais le véhicule trouve difficilement acquéreur : la coopération avec Lutzmann ne durera que deux ans. La première voiture 100 % Opel, la 10/12, sera quant à elle un succès, concrétisé par le modèle phare des années 1910, le « *Doktorwagen* » : il séduit médecins, vétérinaires et avocats. En 1914, avec plus de 3 000 véhicules vendus, Opel est le premier constructeur allemand.

A la suite d'un incendie dans l'usine, la fabrication de machines à coudre cesse en 1911. Les frères Opel se concentrent dès lors sur l'automobile et s'inspirent du modèle américain. Dès 1924, ils introduisent en Allemagne le système de production à la chaîne, dans une perspective de réduction des coûts. Plus tard, Opel sera la première marque automobile allemande à proposer un service client reposant sur le suivi du véhicule, des prix fermes et la présence d'un réseau de service et de distributeurs sur l'ensemble du territoire allemand. En 1928, Opel est à nouveau le premier constructeur automobile outre-Rhin, avec 37,5 % de parts de marché. Mais surtout : il fait rêver les Allemands. Le 23 mai, sur la piste Avus à Berlin, l'Opel *Rak 2* atteint les 238 km/h, décrochant ainsi le record du monde de vitesse. En 1929, Fritz von Opel entreprend le premier vol de fusée au monde : il est considéré en héros.

Quand, à la veille de la crise de 1929, les frères Opel cèdent leur entreprise à GM, la vente est ressentie comme une catastrophe nationale : la marque allemande jouit d'une renommée aussi grande que Krupp ou Siemens. Dans un premier temps, la filiale nouvellement créée enregistre des pertes. Afin de stimuler les ventes, la maison-mère américaine entreprend d'étendre la gamme. Mais une fois les modèles définis, GM est dans l'obligation de différer ses projets : Opel est réquisitionnée par les Nazis en 1940.

Après la Seconde Guerre mondiale, Opel s'impose en icône du miracle économique. L'*Olympia Rekord* est un symbole de réussite sociale, le modèle *Blitz* la camionnette des petits entrepreneurs. Via les modèles *Kadett*, *Kapitän*, *Admiral*, ou *Diplomat*, tous les segments de prix sont couverts. Dans les années 1960 et 1970, l'entreprise prospère. En 1971, le dix-millionième véhicule quitte la chaîne de montage. L'année suivante, avec 20,4 % de parts de marché, Opel devance Volkswagen en Allemagne. 60 000 collaborateurs réalisent un CA de 6,5 milliards D-Mark. Les modèles *Ascona* et *Manta* contribuent au prestige de la marque.

Mais cette image se détériore considérablement dans la décennie suivante. Opel ne parvient à contrer ni la concurrence japonaise, ni les constructeurs de luxe allemands. Des mesures drastiques de réduction des coûts sont adoptées, au détriment de la qualité et du design. A l'origine de cette politique, José Ignacio Lopez. Il quitte l'entreprise en 1993 pour rejoindre le concurrent Volkswagen. On l'accusera d'avoir transmis des documents confidentiels à son nouvel employeur.

En 2007, Opel ne rassemble plus que 9,1 % de parts de marché. Toutefois, et 80 ans après son rachat par General Motors, la filiale américaine est élue en 2008 « meilleure marque allemande » par les automobilistes, selon le dossier qualité du magazine *Auto Bild*. Rien d'étonnant à cela : de par son histoire, elle est au cœur de l'identité allemande. (SH)

Opel appartient à General Motors depuis tout de même 80 ans...

Les Américains dans le rôle du sauveteur incompris

Lors de la reprise en 1929, le contexte était différent. Dans les années 1920, les constructeurs automobiles allemands se rendaient aux Etats-Unis pour se documenter sur les méthodes de production révolutionnaires développées par Ford et GM. Et après avoir introduit le principe de la chaîne chez lui entre 1924 et 1928, Opel était devenu le premier constructeur automobile allemand. Mais les investissements énormes effectués à l'époque, de même qu'un certain nombre de revers ont alors plongé la famille Opel dans des difficultés financières. Quelques semaines avant le « vendredi noir » (le 25 octobre 1929), la société fut sauvée par GM qui racheta 80 % des parts de son capital. Il s'ensuivit un intense transfert de technologies des Etats-Unis vers l'Allemagne, qui dopa la compétitivité d'Opel. Et en 1931, GM racheta les 20 % restants de son capital – Opel était devenue une filiale à 100 % américaine. A cette époque, Opel aurait été en mesure, même sans subventions, de construire cette « voiture populaire » (*Volkswagen*) souhaitée par le pouvoir politique. Mais le régime hitlérien préféra en confier la production à Ferdinand Porsche ; son entreprise n'était pas sous influence américaine. C'est donc à juste titre que les Américains considèrent historiquement le cas d'Opel comme une affaire politique. Peut-être aussi se voient-ils de ce fait placés aujourd'hui dans le rôle du sauveteur incompris...

Alors, peut-être s'agit-il d'un problème de communication ?

La communication de GM a été très différente de ce qu'attendaient les Allemands. Un exemple : John Smith, qui dirigeait les négociations du côté américain, s'exprimait régulièrement sur *Driving conversations*, le blog de GM. Or cette

La culture du blog
est encore étrangère
aux entreprises allemandes

forme de communication assez informelle, menée sur le ton d'une causerie et avec force clips vidéo, n'est guère répandue encore en Allemagne, où il n'y a que 3 000 blogs d'entreprises (sur les 500 000 recensés). Cette forme incontrôlable de publicité où tout un chacun peut s'exprimer sur tout les laisse sceptiques. La communication d'entreprise doit être consensuelle et écarter les risques le plus possible. Les blogs sont considérés comme des outils de communication ou marketing, et les compétences afférentes sont confiées à la direction de la communication ou des relations publiques. Dans l'optique de l'entreprise, la participation active des autres salariés n'est ni requise ni d'ailleurs souhaitée : quiconque s'y risquerait s'exposerait à ce qu'on lui demande s'il n'a pas mieux à faire.....

Aux Etats-Unis à l'inverse, où le blog est intensément pratiqué aussi bien dans le monde politique que celui des affaires, cette forme de communication a trouvé sa place dans une relation démocratique, ouverte et spontanée avec le client (ou le citoyen). Rien ne s'oppose à ce que le blogueur fasse part de ses réactions, publie un avis personnel même en tant que salarié ou manager d'une entreprise. Et, dans une culture marquée par la loi du « *time is money* », la rapidité de la réponse à un communiqué de presse ou un événement garantit un avantage concurrentiel. La pratique du Web 2.0 va donc à l'encontre de la culture d'entreprise allemande qui accorde, à l'inverse, priorité à une approche concertée, à une démarche structurée, planifiée, en quête de consensus et de sécurité, c'est-à-dire de prévisibilité. Et puis, les entreprises allemandes n'ont généralement pas les ressources humaines nécessaires pour nourrir leurs blogs en temps réel et répondre aux commentaires critiques, voire les supprimer. La présence en ligne 24 heures sur 24 correspond en outre aux rythmes professionnels américains, très différents de ceux des Allemands... Voilà pourquoi, en Allemagne, opinion, médias et monde politique n'ont pas accordé au mode de communication de GM l'importance qu'il aurait mérité. Or il aurait constitué une plateforme idéale de dialogue grâce à laquelle les Allemands auraient pu très tôt expliquer leur vision des choses aux Américains.

Le Web 2.0 n'offre pas la prévisibilité recherchée

Pourtant GM a mené aussi une communication plus 'classique', par communiqué de presse ou interview dans les médias ?

Bien sûr. Il y a eu notamment toute une série de rectificatifs à propos de conjectures ou d'informations qui avaient filtré trop tôt dans la presse sur l'état des réflexions en matière de réduction des effectifs ou de changements dans l'équipe dirigeante. Et quand la stupéfaction du gouvernement fédéral a fait la une de tous les médias, Fritz Henderson, le président de GM, a cherché à calmer les esprits via deux interviews accordées à la télévision publique allemande le 10 novembre 2009 (*Heute Journal* et *Tagesthemen*). Son message était : « *Il n'a jamais été dans notre intention de provoquer la surprise ; nous n'en sommes pas moins conscients d'avoir pourtant produit un tel effet* ». C'était là, bien sûr, en premier lieu un geste d'excuse destiné à la chancelière Merkel qui avait appris le revirement d'Opel dans son avion au retour de Washington.

Le président de GM s'est expliqué à la TV allemande

... et deux cultures économiques et financières

La question des aides et garanties d'Etat à Opel a déclenché une très vive polémique en Allemagne. Il y a eu notamment dans la presse de nombreuses analyses s'insurgeant contre le fait que les aides allemandes allaient moins préserver l'emploi en Allemagne que soutenir l'activité de GM aux Etats-Unis.

Cette question a effectivement joué un rôle important dans les débats. En décidant d'accorder des aides aux entreprises, l'Allemagne a atteint le plus haut niveau d'endettement jamais connu après la guerre. Selon la Fédération des contribuables (*Bund der Steuerzahler*), la dette s'élève aujourd'hui à 20 401 € par tête, ce qui inquiète les Allemands, car personne n'oserait s'endetter à ce point en privé. Réaliser des économies est en effet considéré comme une vertu cardinale : dès l'enfance, chacun apprend qu'il ne faut dépenser que ce qu'on a gagné. Le rêve de la plupart des Allemands est d'acheter une maison, ne serait-ce que pour

Les Allemands n'aiment guère s'endetter

Ils sont conscients des implications de la dette publique

léguer un patrimoine à leurs enfants, et ils en financent généralement l'achat en apportant de 20 % à 30 % de fonds propres. Et même quand le remboursement de l'emprunt immobilier s'échelonne sur une période assez brève, nombreux sont les Allemands qui hésitent à emprunter, c'est-à-dire à prendre des engagements d'un montant élevé. A fortiori en des temps d'avenir incertain comme aujourd'hui.

Tous, même les moins instruits, savent que ce sont leurs enfants qui vont devoir rembourser la dette creusée par l'Etat ; ils s'attendent maintenant à voir augmenter les impôts, tout comme l'inflation. Et ils suivent de près les débats budgétaires au Bundestag où il est question du déficit 2010. Les Américains se font moins de soucis : aux Etats-Unis, l'endettement, qu'il soit public ou privé, est une pratique commune car socialement acceptée. Assurément, le rôle de valeur refuge du dollar le leur 'permet' aussi. Tout à l'inverse, les Allemands sont conscients des conséquences qu'a pour eux une dette démesurée : le remboursement des intérêts accaparant une large partie du budget fédéral, il y a moins de moyens pour les écoles, les universités, les prestations sociales et autres missions publiques. De même, à en croire les sondages, la majorité des Allemands considère comme irréalistes les promesses d'une baisse des impôts faites au cours de la campagne électorale. On comprend mieux que les contribuables aient du mal à accepter qu'on puisse s'endetter au détriment des générations futures sans qu'il soit certain que cet effort permettra réellement de garantir l'avenir. Cela vaut pour les mesures de soutien à l'industrie, et même pour celles au secteur bancaire, très controversées dans l'opinion elles aussi.

Le Conseil des Sages critique vertement le 'sauvetage d'Opel' par le gouvernement fédéral

Cette « mesure de politique industrielle s'appliquant à une entreprise isolée », a révélé, ainsi que le constate le Conseil des Sages, les « dangers liés à une intervention de l'Etat ». Dans son rapport annuel publié le 13 novembre 2009, ce gardien de l'orthodoxie ordo-libérale revient abondamment sur ce cas, allant même jusqu'à y consacrer un encadré (p. 224 sq.) qui porte ce titre féroce : « Le soi-disant sauvetage d'Opel – Chronique d'une politique industrielle vouée à l'échec ».

Ce cas a même amené le Conseil des Sages à dédier un chapitre entier à la politique industrielle. Il est intitulé : « Laisser agir les processus du marché et permettre l'innovation » (pp. 211-256). Son analyse du cas Opel peut se résumer ainsi : la décision « d'exclure catégoriquement une procédure d'insolvabilité », de « communiquer très tôt » sur cette décision et « d'opter pour un seul repreneur » (le consortium autour de Magna, en l'occurrence), « a d'entrée de jeu fortement réduit la marge de manœuvre de l'Etat dans les négociations ». En effet, à l'approche des élections au Bundestag, le gouvernement avait clairement fait savoir qu'il était prêt « à prendre de grands risques au nom du contribuable » pour sauver Opel. Or les repreneurs potentiels, les représentants des salariés comme General Motors ont su « adroitement tirer parti » de ces promesses, souligne le rapport.

Plus fondamentalement, le gouvernement fédéral a commis une série de graves erreurs en matière de politique économique. Il a ainsi faussé la concurrence dans la branche en privilégiant une entreprise. Plus grave encore, il a « ignoré les signaux du marché » : ceux-ci montraient que, indépendamment des difficultés de GM sur le marché américain, « Opel poursuivait sur une voie problématique depuis longtemps déjà ». Enfin, il a violé les principes mêmes sur lesquels avait été établie sa politique de gestion de crise (dont la création du fonds de soutien à l'économie : *Deutschlandfonds*) puisque, en refusant de considérer la nature réelle des difficultés du secteur automobile (surcapacités), il a fait porter aux contribuables des risques budgétaires non maîtrisables, en franche contradiction avec ses objectifs. Au total, conclut le Conseil des Sages, l'Etat aurait dû se contenter « de mesures d'accompagnement au lieu de s'arroger le savoir ». En temps de crise comme en tout temps, la politique industrielle ne doit jamais tenter de « conserver des structures obsolètes » ni chercher à « poursuivre des stratégies visionnaires au nom de l'intérêt pré-supposé de l'économie nationale ». Elle doit bien plutôt se contenter de « garantir une concurrence fair play ». Car la condition *sine qua non* d'un fort potentiel de croissance est justement « d'assumer le processus perpétuel des mutations ». (IB)

Une des caractéristiques de l'Allemagne est donc la culture de la stabilité, bien au-delà des questions budgétaires ou monétaires. Elle a dû jouer un rôle déterminant dans l'approche du dossier Opel/GM ?

En Allemagne, la confiance des salariés repose sur la prévisibilité

C'est un fait, l'image de GM a beaucoup souffert de toutes les annonces contradictoires des années 2008-2009. Elles allaient à l'encontre d'une des valeurs fondamentales de la culture allemande : la prévisibilité qui repose sur la confiance, elle-même nourrie par le respect des engagements. C'est pour cela aussi que le changement à la tête d'Opel Allemagne a été très mal perçu. Le patron allemand d'Opel, Hans Demant, un ingénieur de 59 ans qui a fait pratiquement toute sa carrière chez Opel et qui jouissait de l'entière confiance des salariés, a été remplacé le 15 janvier 2010 par le britannique Nick Reilly (59 ans), Directeur Europe de GM et réputé pour son expérience internationale. Il lui faudra beaucoup de temps pour gagner la confiance des collaborateurs d'Opel ; tout dépend aussi de la politique de GRH qu'il mènera.

Les salariés allemands apprécient que leurs patrons se montrent fiables, c'est-à-dire fidèles à leurs engagements et respectueux de leurs collaborateurs. Ils attendent d'eux qu'ils soient des experts dans leur domaine et que, au plan personnel aussi, ils donnent l'exemple. L'idéal-type du dirigeant est un cadre qui travaille depuis longtemps dans l'entreprise et qui a accompagné ses collaborateurs à travers les hauts et les bas. Il existe d'ailleurs bel et bien dans ces nombreuses PME familiales qui se distinguent par la motivation et la fidélité de leurs collaborateurs. Un *turn over* fréquent au niveau de la direction rend donc sceptique, laissant planer le doute sur les compétences et l'expérience du nouveau. On se demande s'il ne fait pas partie de ces « *job hoppers* » qui se soucient exclusivement de grimper les échelons de leur carrière, préférant accumuler les succès professionnels sans lendemain au lieu de s'intéresser au sort de l'entreprise sur le long terme. C'est ce qui explique que, dans les sondages sur l'image des employeurs réalisés à la fin du creux de la récession, les PME familiales ont nettement gagné en popularité, et ce, bien qu'elles n'offrent pas les salaires les plus élevés.

La culture d'entreprise allemande est orientée sur le long terme

Il y a donc aussi, entre l'Allemagne et les Etats-Unis, des différences dans la perception du rôle de l'entreprise ?

Oui. En Allemagne, l'entreprise est avant tout un employeur. Sa réputation se mesure à la contribution qu'elle apporte non seulement à la création d'emplois, mais aussi à sa capacité de les préserver. Aux Etats-Unis, à l'inverse, une entreprise est d'abord considérée comme un investissement dont on attend qu'il se rentabilise sous la forme de bénéfices élevés, d'une hausse des cours de l'action avec dividendes afférents. La part respective de l'actionnariat dans les deux pays reflète bien ces différences. Alors que, en 2007, seuls 6,6 % des Allemands possèdent des actions, les Américains sont 25,5 % ; même les Français (14,5 %) en détiennent deux fois plus que les Allemands. La crise financière a incité les Allemands à réduire leurs placements : au deuxième semestre 2008, plus de 1 million de petits porteurs (10 % du total) ont liquidé leurs actions. Ils ne sont plus aujourd'hui que 8,8 millions. La même tendance s'observe en ce qui concerne les fonds de placement : seuls 5,2 millions d'Allemands sont ainsi indirectement actionnaires d'une entreprise. A en croire la fédération allemande des sociétés par actions (le *Deutsches Aktieninstitut*, DAI) qui a effectué ces calculs, c'est là le niveau le plus bas enregistré depuis 1999.

Pour les Allemands, une entreprise est un employeur avant d'être un placement

Qui possède alors les actions des sociétés allemandes cotées en bourse ?

Plus de la moitié des actions allemandes sont aux mains d'investisseurs étrangers, en premier lieu de fonds de pension et de fonds de placement américains qui ont souvent leur siège dans un paradis fiscal offshore comme les Iles Caïman ou l'Etat du Delaware au régime fiscal particulièrement avantageux. Dans les années où la banque centrale américaine abondait généreusement en liquidités les marchés, ces fonds ont investi à tour de bras dans tous les pays, avec une nette prédilection pour l'Allemagne.

Les sociétés du Dax-30 pour moitié à capitaux étrangers

Le cas d'Opel/GM est révélateur du fait que, « dans la crise actuelle, les investissements directs étrangers peuvent accroître considérablement la complexité des processus de restructurations » note le Conseil des Sages dans un rapport d'expertise remis au gouvernement fédéral en novembre 2009 (« *Deutschland im internationalen Konjunkturzusammenhang* »). Mais ce cas est loin d'être la règle.

Dans la partie consacrée à l'évolution des IDE sur la période 2001/08, le Conseil des Sages souligne en effet que, malgré l'accélération de la globalisation, seul 1 % du total des entreprises allemandes (hors secteur financier), quel que soit leur statut, sont contrôlées par une société ayant son siège à l'étranger. Elles créent 14 % des richesses outre-Rhin et y occupent 1,9 million de salariés, soit 5 % du total. Contrairement à une idée reçue (elle ne vaut que pour les sociétés cotées en bourse), les capitaux américains ne représentent que 12,6 % du stock des IDE en Allemagne (en 2006) ; les trois quarts (73 %) ont pour origine les Etats de l'UE. (IB)

Il y a quelques années, Franz Müntefering, alors président du SPD, avait qualifié les fonds d'investissement de « sauterelles » dévastant tout sur leur passage...

...c'était une formule à visée électoraliste. Un grand nombre de PME allemandes sont considérées comme attractives par les fonds d'investissement américains. Certains d'entre eux, surtout les hedge funds orientés sur le court terme, re-

Seuls les investissements spéculatifs à court terme sont décriés

vendent alors ces PME 'par appartements', et puis s'en vont. Ce sont eux, les « sauterelles », et ils n'ont pas une très bonne image en Allemagne. D'autres fonds, à l'inverse, investissent dans des entreprises dont ils ont identifié le potentiel de compétitivité et s'intéressent à leur croissance sur le long terme. Le milliardaire américain Warren Buffet, par exemple, connu pour ses placements durables, a pris des parts dans une série de PME allemandes, leur donnant ainsi les capitaux nécessaires à leur développement, mais sans interférer au quotidien dans leur stratégie. Les investisseurs de ce type sont, eux à l'inverse, hautement prisés. Mais la presse s'est jusqu'ici concentrée sur les fonds court-termistes. C'est pourquoi l'opinion publique allemande ressent aujourd'hui avec quelque satisfaction l'échec de ces fonds, allant même parfois jusqu'à le juger mérité. Il faut dire que ce type d'investissements spéculatifs est en franche contradiction avec la quête de prévisibilité qui caractérise une culture économique allemande foncièrement établie sur le long terme.

Voilà pourquoi les contribuables allemands ont tant de mal à accepter l'idée qu'il leur reviendrait, à eux, de compenser les déficits de ces investisseurs qui, de surcroît, déploient la plupart du temps des trésors d'ingéniosité pour réduire au minimum leur propre charge fiscale. Voilà aussi pourquoi ils voient d'un mauvais œil l'échec répété des tentatives de réguler les activités des banques d'investissement. Lors du sommet du G8 à Heiligendamm à l'été 2007, la chancelière Merkel s'était vu opposer un refus systématique à ses propositions par les Etats-Unis et le Royaume-Uni. La situation actuelle, où les places boursières mondiales, profitant de ce que les Etats soutiennent l'activité et de ce que les banques centrales assurent la circulation des liquidités, renouent avec la spéculation, n'est guère favorable non plus à une régulation de la finance mondiale. Kenneth Rogoff, économiste réputé de l'Université de Harvard, a résumé cette tendance par cette formule pertinente : « *Bien sûr, la crise nous terrifie. Mais d'un autre côté, les Etats-Unis ont été les grands gagnants dans le jeu de la finance mondiale. Pourquoi changer les règles du jeu alors que vous êtes en train de gagner ?* » (Supplément *New York Times* du quotidien *Süddeutsche Zeitung*, 28-09-2009).

Pour en revenir à Opel, désormais centrale Europe du groupe GM : les nouveaux managers anglo-saxons sont-ils préparés à gérer les différences culturelles ?

Les Américains appréhendent mal la grande diversité de l'Europe

La plupart des managers américains sans grande expérience européenne ne mesurent pas l'ampleur des différences culturelles existant en Europe. Un collègue professeur américain m'a raconté que parmi ses étudiants de MBA, tous cadres trentenaires avec plusieurs années d'expérience professionnelle, seul un très petit nombre avait fait un séjour en Europe. Et quand, dans le cadre de ce cursus, il les emmène visiter l'Europe, l'écrasante majorité de ses étudiants découvre avec étonnement que, chez nous, en un jour seulement, on fait connaissance de trois pays, chacun avec une langue et une culture très différentes. Tout à l'inverse des Etats-Unis où, malgré des milliers de kilomètres de distance, il n'y a guère de différences entre les villes et leurs banlieues ; on y trouve les mêmes enseignes de supermarchés ou de restauration rapide. C'est ainsi, en Europe seulement, que ces jeunes cadres découvrent la diversité, prenant conscience que la solution unique pour une gamme de produits (« *one fits it all* ») n'est pas la panacée, et qu'il n'existe pas non plus un style de management universel qui serait par essence supérieur aux autres.

Quels sont les enseignements qu'on peut tirer du cas Opel/GM en ce qui concerne la coopération entre les entreprises allemandes et américaines ?

En Allemagne, on croit connaître, on admire les Etats-Unis...

La grande proximité avec les Etats-Unis, l'histoire commune dans les années d'après-guerre, l'apparence de familiarité avec la culture américaine que véhiculent les médias conduisent parfois à des appréciations erronées du côté allemand. On croit connaître les Etats-Unis, mais c'est une illusion car on se contente de l'apparence. On a visité les grandes villes américaines, on admire le succès de Microsoft ou Coca-Cola, et on succombe au message du président Barack Obama, à savoir que les Etats-Unis sont en passe de renouer avec leur puis-

sance passée. L'optimisme américain est contagieux, tant il se démarque agréablement de ce pessimisme résigné pour lequel la langue anglaise a forgé le concept de « *German Angst* ».

Mais du coup, on en oublie ce qui est positif en Allemagne. En réalité, notre problème, c'est que nous ne savons pas nous 'vendre' aussi bien que nos collègues américains. Nos entreprises se plaignent de payer trop d'impôts et menacent de se délocaliser. Or la charge fiscale est moins lourde qu'elles affirment, et on ne dit pas assez souvent combien le cadre réservé à l'activité est favorable en Allemagne, ce dont attestent les entreprises du monde entier venant investir chez nous malgré les coûts élevés. La presse ne relaye guère ces éléments qui font la compétitivité de l'Allemagne. De même, elle n'informe guère non plus sur toutes ces entreprises qui, parties se délocaliser en Europe de l'est ou en Asie sous l'œil admiratif des caméras, rentrent penaudes au pays après quelques années.

Les différences plus fondamentales n'apparaissent qu'à la longue, dans la pratique d'une coopération approfondie. L'échec de la fusion entre la prestigieuse marque allemande Daimler et le groupe Chrysler en est un bon exemple. Les effets de synergie escomptés, salués de toutes parts au début, ne se sont jamais réalisés, ne laissant qu'une grande désillusion. Nombreuses sont les entreprises du Dax-30 qui attendaient beaucoup d'une cotation au NYSE et qui, déçues, se sont aujourd'hui retirées. Sur les 16 sociétés par actions allemandes qui y étaient listées en 2006, il n'en reste plus que 7. Toutes les autres, dont BASF et Infineon, ont tourné le dos. Elles continuent bien sûr de desservir le marché américain, mais pour ce faire, point n'est besoin d'être admis en bourse aux Etats-Unis.

Se pose alors une autre question : les managers et les salariés allemands sont-ils réellement assez bien préparés pour affronter la globalisation ?

Les managers allemands sont parfaitement conscients du fait qu'en Allemagne, un emploi sur quatre, voire un emploi sur trois dépend des activités à l'international. Et la gouvernance internationale fait partie des cursus standards dans les universités allemandes. Management international et coopération interculturelle y sont souvent même enseignés en anglais. Quant à la pratique de la coopération ou des échanges avec les universités américaines, elle est courante. Enfin, les publications des business schools américaines sur le management garnissent les rayons de chaque bibliothèque universitaire – en allemand comme en anglais. Le savoir est donc amplement disponible. Il n'en reste pas moins que les « *business cases* » développés dans cette littérature sont mieux appropriés aux groupes internationaux américains qu'aux entreprises allemandes de taille intermédiaire... Ajoutons que beaucoup de PME allemandes sont performantes à l'international. Certaines d'entre elles envoient dans notre université leurs jeunes collaborateurs en poste à l'étranger pour que nous formions ainsi la relève de leurs dirigeants. Ces jeunes cadres, qui ont souvent achevé des études dans leur pays d'origine, viennent chez nous parfaire leurs connaissances en matière de management, indispensables à leur future carrière internationale.

Le 'problème de communication' dans le cas Opel/GM ne montre-t-il pas que, bien que l'existence de différences culturelles soit amplement connue, ce savoir seul ne suffit pas et que, pour mener à bien une coopération, il faut avant tout une aptitude humaine : la capacité à appréhender et à gérer ces différences dans la pratique ?

C'est indéniable, même si l'évolution du dossier Opel/GM a été déterminée aussi par des considérations politiques. Ce cas rappelle opportunément que le savoir théorique sur les différences culturelles ne suffit pas. Il importe bien plutôt de savoir mettre en pratique ce savoir dans la réalité ; c'est cela qui distingue l'information du savoir. Pour prendre une métaphore : l'information est comme une partition musicale ; à quelqu'un qui ne sait pas lire les notes, elle ne dit rien, alors qu'un musicien averti y trouve tout ce qu'il lui faut pour jouer une symphonie. Mais même lui doit, pour y parvenir à la perfection, répéter avec tous les membres de l'orchestre et apporter l'expérience entière de sa vie de musicien. Car seuls les musiciens et chefs d'orchestre expérimentés sont en mesure de

... et, à négliger les différences culturelles, on va droit à l'échec

La littérature de management américaine est omniprésente, mais elle n'est pas la panacée

La connaissance n'est ni le savoir ni le savoir-faire

transformer une simple partition en un événement vécu unique, voire de composer une symphonie originale. La maîtrise du savoir est un art qu'on ne peut acquérir en se contentant d'accumuler l'information (les partitions), c'est un art qui se conquiert à force de talent, de travail acharné et de longues années d'expérience. En ce sens, nous avons encore beaucoup de travail devant nous pour approfondir dans la pratique de la coopération économique interculturelle entre l'Allemagne, les États-Unis et la France.

La coopération interculturelle exige un effort permanent d'expérimentation, de développement de solutions nouvelles et sur mesure, une pratique régulière des échanges avec d'autres pays, que ce soit durant les études ou dans la vie professionnelle. Si on se contente de lire le guide touristique, de rire des particularités du pays d'accueil, bref : si on se contente du rôle de touriste, on se prive de la possibilité de découvrir par l'expérience la culture de l'autre et d'en développer une connaissance approfondie. Il ne suffit pas de contempler avec étonnement 'l'exotisme' d'une culture étrangère et encore moins, comme c'est hélas trop souvent le cas, de porter un jugement hâtif sur ses caractéristiques pour les déclarer bonnes ou mauvaises. Bien au contraire, il nous faut plonger bien plus profondément dans nos cultures respectives, éviter tout préjugé pour accroître notre savoir dans un réel processus d'échange. Car chaque nation a développé ses approches dans un contexte propre où elles ont fait leurs preuves. Cette multitude, cette diversité des objectifs, schémas de pensée, méthodes, expériences et comportements est un véritable trésor qu'il s'agit d'abord de comprendre pour ensuite le faire fructifier dans la coopération transfrontières. Cette démarche s'accommode parfaitement du calcul économique connu sous la formule du « *business benefits of diversity management* » et selon lequel, souvent, les stratégies et innovations prometteuses sur le marché mondial ne jaillissent que de la mise en relation d'une multitude de perspectives, réflexions ou méthodes.

Propos recueillis et traduits par I. Bourgeois.

Indications bibliographiques

- AKERLOF G. A., SHILLER R. J., *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy and Why it Matters for Global Capitalism*, Princeton, 2009
- « Culture d'entreprise : 'le piège de l'américanisation' », un entretien avec U. Reisach, *Regards sur l'économie allemande*, n° 84/2007
- DERESKY H., *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, 5th ed., Prentice Hall N.J., 2006
- GOODERHAM P. N., NORDHAUG, O., *International Management. Cross-Boundary Challenges*, 3rd edition, UK, 2005
- HOFSTEDE G. J., *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und Globales Management*, Munich, 2006
- KOEPEL P., SANDER S., *Synergy by Diversity : Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*, Gütersloh, 2008
- LEWIS R. D., *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*, 3rd ed., Boston/London, 2006
- LUCKS K. (éd.), *Transatlantic Mergers & Acquisitions. Opportunities and Pitfalls in German-American Partnership*, Erlangen, 2005
- PALAZZO B., *Interkulturelle Unternehmensethik : Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*, Wiesbaden, 2001
- REDDING G., STENING B. W., *Cross-Cultural Management. Vol. 1 : The Theory of Culture ; Vol 2. : Managing Cultural Differences*, Fontainebleau, 2003
- REISACH U., *Die Amerikanisierungsfalle. Kulturkampf in deutschen Unternehmen*, Berlin, 2007
- REISACH U., « Kulturelle Unterschiede im Umgang mit Wissen – Beispiele aus der Wirtschaftspraxis in Deutschland, China und den USA », in GRONAU N., *Umgang mit Wissen im interkulturellen Vergleich*, Akademie für Technikwissenschaften/acatech diskutiert, vol. 2 : *Wissensmanagement*, Potsdam, 2008
- SCHROLL-MACHL S., *Doing Business with Germans. Their Perception, Our Perception*, 3^e éd., Vandenhoeck & Ruprecht, 2003
- TROMPENAARS F., WOOLLIAMS P., *Business Across Cultures*, Chichester/England, 2003
- WIBBEKE E. S., *Global Business Leadership : Geoleadership Strategies for the International Marketplace : Strategies in Intercultural Business*, USA, 2008.